

学校编码: 10384

学 号: 17920101150787



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

廈門 H 公司績效管理体系的改进

The Improvement of Performance Management System of
Xiamen H company

廖 灿 明

指导教师姓名：程文文 副教授

专 业 名 称：工商管理(MBA)

论文提交日期：2013 年 月

论文答辩时间：2013 年 月

学位授予日期：2013 年 月

答辩委员会主席：_____

评 阅 人：_____

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下，独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果，均在文中以适当方式明确标明，并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范（试行）》。

另外，该学位论文为（ ）课题（组）的研究成果，获得（ ）课题（组）经费或实验室的资助，在（ ）实验室完成。（请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称，未有此项声明内容的，可以不作特别声明。）

声明人（签名）：
年 月 日

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

内容摘要

厦门 H 公司有着近 30 年的太阳镜片行业制造经验，规模在国内镜片行业上也是首屈一指的，属于太阳镜片行业的标杆企业，为广大同行所效仿。随着整个行业的发展，H 公司在发展的同时也面临越来越多的国内外同行的竞争，竞争越来越激烈。H 公司充分意识到了市场竞争的激烈，意识到管理的重要性，从 2008 年开始导入绩效管理，以期通过绩效管理强化公司内部的管理，增强公司体质；经过近几年的运行，总体上绩效管理已有了一些模式，但由于种种原因，整个绩效管理体系没有完整执行，没有获得预期的效果。本文通过对绩效管理体系理论的研究以及对厦门 H 公司绩效管理的分析，结合公司 ISO9001:2008 质量管理体系的运行，通过平衡计分卡和 KPI 的运用对厦门 H 公司绩效管理体系进行梳理改进，进一步完善 H 公司的绩效管理体系，以期达到实施绩效管理的预期效果。再以点到面，希望相关的研究成果可供其他太阳镜片企业或运作模式类似的中小企业借鉴参考。

关键词：绩效管理；ISO；BSC。

Abstract

Xiamen H company with nearly 30 years manufacturing experience in the sunglass lens line, the scale is also come first in the lens line, it is the sunglass lens line benchmarking enterprises, followed by the majority of other sunglass lens companies . With the development of the lens line, H company is facing more and more fierce competition bring by domestic and foreign counterparts at the same time. H company is fully aware of the fierce market competition, realize the importance of self company management, start the performance management from 2008, through the performance managemet to strengthen internal management, enhance the company constitution; after several years of operation, the overall performance management has some model, but due to various reasons, the performance management system there is no complete execution, have not obtained the expected effect. Through the research of the theory of performance management system and analysis of the performance management of Xiamen H company , combined with the company's ISO9001:2008 quality management system, through the use of the Balanced Scorecard and KPI analysis to optimize the performance management system of Xiamen H company, to further improve the performance management system of H company, in order to achieve the desired effect of performance management . And then hope the related research results can be used for other sunglasses enterprises or with the similar mode of operation's the small and medium-sized enterprises.

KEY WORDS: performance management; ISO; BSC。

目 录

| | | |
|-----|-----------------------------|----|
| 1 | 绪 论 | 1 |
| 1.1 | 选题背景 | 1 |
| 1.2 | 研究目的和意义 | 2 |
| 1.3 | 论文的思路和框架 | 4 |
| 2 | 绩效管理理论 | 6 |
| 2.1 | 绩效管理概述 | 6 |
| 2.2 | 绩效管理的流程 | 9 |
| 2.3 | 绩效考核方法 | 19 |
| 3 | 厦门 H 公司绩效管理体系改进前的状况与问题 | 24 |
| 3.1 | 厦门 H 公司概况 | 24 |
| 3.2 | 厦门 H 公司绩效管理体系引入与实施 | 26 |
| 3.3 | 厦门 H 公司绩效管理体系改进前的状况及问题分析 | 37 |
| 4 | 厦门 H 公司绩效管理体系改进 | 42 |
| 4.1 | 基于 BSC 与 ISO 体系的绩效管理体系的改进思路 | 42 |
| 4.2 | H 公司战略目标的制定 | 43 |
| 4.3 | 基于 BSC 法制定公司 KPI | 45 |
| 4.4 | 结合 ISO 体系对部门 KPI 进行梳理改进 | 49 |
| 4.5 | 强化绩效管理四个步骤的实施管控 | 56 |
| 5 | H 公司改进后的绩效管理体系运行评估 | 59 |
| 6 | 本文主要结论 | 61 |
| 6.1 | 主要结论 | 61 |
| 6.2 | 论文的不足和展望 | 62 |
| | 参考文献 | 63 |
| | 致 谢 | 64 |

CONTENTS

| | |
|--|-----------|
| Chapter 1 Preface | 1 |
| 1.1 Background of paper | 1 |
| 1.2 Purposes of paper | 2 |
| 1.3 tructure of paper | 4 |
| Chapter 2 Performance Management Overview | 6 |
| 2.1 Theory of Performance management | 6 |
| 2.2 procedures of performance management | 9 |
| 2.3 Method of performance appraisal | 19 |
| Chapter 3 Problem analysis of H Company performance management system | 24 |
| 3.1 H Company introduction | 24 |
| 3.2 H Company performance management system implementation | 26 |
| 3.3 Status and problem analysis of H Company performance management before optimization | 37 |
| Chapter 4 Improvement of H Company performance management | 42 |
| 4.1 BSC and ISO based performance management improvement approach | 42 |
| 4.2 H Company strategic goal setting | 43 |
| 4.3 BSC based KPI setting | 45 |
| 4.4 Dept KPI reconcile based on ISO | 49 |
| 4.5 Control and emphasize on four steps of performance management | 56 |
| Chapter 5 Evaluation of H Company performance management system after improvement | 59 |
| Chapter 6 Conclusion of the paper | 61 |
| 6.1 Conclusion | 61 |
| 6.2 Shortage and prospect of the paper | 62 |
| References | 63 |
| Acknowledgemengts | 64 |

1 绪 论

1.1 选题背景

据不完全统计，中国制造的太阳眼镜占据全球太阳眼镜市场的 60%以上，每 5 付太阳眼镜就有 3 付是中国制造，太阳眼镜的产值也是年年呈上升的势头。太阳眼镜在国内的制造基地主要分布在温州、丹阳以及厦门，号称太阳眼镜的三大基地。厦门太阳眼镜行业拥有 200 多家行业相关企业，年产值近 50 亿；2010 年更是获得了国家太阳眼镜生产基地的称号。伴随着行业的快速发展，以及国际知名品牌的进入，行业已经进入成熟化的竞争阶段。作为太阳眼镜的主要零配件之一的太阳镜片行业也随之发展并进入急剧的竞争阶段。

厦门 H 公司有着近 30 年的太阳镜片行业制造经验，规模在国内镜片行业上也是首屈一指的，属于太阳镜片行业的标杆企业，为广大同行所效仿。随着太阳眼镜行业的发展，厦门 H 公司也得到了飞跃的发展，由最初的几十人的小厂发展成现今近 500 人的中型企业，产值也从最初的 2000 万元人民币上升到了现在的近 2 亿元人民币；而伴随着行业的快速发展，国外巨头的进入以及国内迅速发展起来的同行竞争者，也进一步加剧了太阳镜片行业的竞争。要想在如此激烈的竞争中获得领先，除了拥有实力雄厚的硬件基础，包括厂房、设备、技术、研发等，更多的是需引入先进的管理手段进行管理，以管理取胜。H 公司充分意识到了市场竞争的激烈，意识到管理的重要性，从 2008 年开始导入绩效管理，以期通过绩效管理强化公司内部的管理，增强公司体质；经过近几年的运行，总体上绩效管理已有了一些模式，但由于种种原因，整个绩效管理体系没有完整执行，没有获得预期的效果。本人作为厦门 H 公司的管理部部门主管兼任公司管理者代表亲身参与了 H 公司从前期绩效管理体系的引入、咨询、实施到后续持续运行管理的整个过程；较为了解 H 公司在绩效管理运行过程中存在的一些问题，也深受这些问题的困扰；通过在 MBA 学习过程中对管理知识系统的学习特别是绩效管理体系的深入学习，慢慢厘清了思路，结合自身作为公司管理者代表在公司 ISO9001 体系的运行经验，介以对厦门 H 公司绩效管理的运行状况进行剖析，分析问题原因，并结合公司的 ISO9001 运行体系对 H 公司的绩

效管理体系进行梳理改进，以期解决厦门 H 公司目前绩效管理遇到的问题并达到实施绩效管理的预期效果。

1.2 研究目的和意义

1.2.1 研究目的

本文就厦门 H 公司从最初引入绩效管理的想法，想得到的预期效果以及外部管理咨询公司的选择、引入、咨询、实施以及后续的运行及运行的现状进行全面的剖析；还原 H 公司全面的绩效管理的过程，并结合本人在 MBA 学习中系统学习到的科学全面的绩效管理体系知识和工具，就厦门 H 公司的绩效管理体系完成如下几个方面的学习和探讨：

1. 如何科学地定位公司的绩效管理

目前很多企业都有相应的一些管理体系，如 ISO9001、企业的 ERP 等，但每个管理体系存在一定价值的同时又会进一步衍生出一些管理上的问题，只要是涉及人员参与的事项一定会出现人员管理的一些问题；企业领导面对这些纷繁复杂的人员管理问题常常倍感头痛，寄希望于绩效管理能解决企业所有的问题，把绩效管理看成是灵丹妙药，不管企业本身管理的基础怎样，一味地上绩效管理体系，以考代管；对绩效管理的认识不清，期望过大；造成绩效管理实施后达不到预期效果而对绩效管理体系失去信心；绩效管理是一个逐步完善的过程，能否取得成效与企业的基础管理水平有很大的关系；而企业的基础管理水平不是短期就能很快提高的，所以企业推行绩效管理不可能解决所有的问题，不要对绩效管理给予过高的期望。在此我们要探讨如何科学地定位公司的绩效管理，合理科学的定位将帮助企业顺利实施绩效管理的同时达到企业的预期效果，起到正向的作用。

2. 绩效管理实施过程中如何定位咨询公司与公司内部的配合主辅关系

很多公司在决定实施绩效管理的同时，由于本身对绩效管理专业知识的缺失以及想借助外部专业的咨询机构对公司进行诊断，都会第一时间选择外部咨询公司作为外力进行推行；外部咨询公司有其绩效管理体系的专业知识以及推行经验，可以给公司带来新的管理理念，能保证绩效管理变革公平公正性，给股东、管理层和员工带来三赢的局面，免除高层领导层的顾虑，更能使绩效管

理实施深入推进。但由于隔行如隔山，外部咨询公司并不能很快地具体详细了解公司的业务流程、业务知识、以及人员内部的具体情况，往往很容易造成“不接地气”，使得咨询公司的好的理念以及方法没办法在企业内部很好的“对接”成功；那么该如何来界定咨询公司与企业方在实施过程中的职责，厘清相互间的主辅关系，将是成功实施绩效管理的关键。

3. 如何管控绩效管理体系的实施过程

绩效管理体系包括绩效计划的制定、绩效计划的实施、绩效考核、绩效反馈与结果的应用以及制定新的绩效计划并执行绩效管理体系的 PDCA 循环。而目前很多的企业往往只注重结果而忽视过程控制，造成秋后算账的局面；进而丧失了绩效管理追求组织与员工共同进步获得双赢的理念。在此我们探讨如何就绩效管理体系的过程逐步进行推行，做好推行过程中的过程管控，进而达到组织与员工双赢的局面，达到推行实施绩效考核的预期目标。

4. 如何结合公司现有的管理体系进行最有效率的实施公司的绩效管理

目前很多企业特别是经营时间较长，历史比较长的企业，都会有一些企业的管理体系在运行，如 ISO9001、目标管理、ERP 等，基本管理理念都是大同小异；那么企业该如何结合就目前已经有的管理体系推行绩效管理体系，进而能够使得各种管理体系之间存在正向的相互的关联性、相互支持性、互补性。如果将这些管理体系相互切割，在增加管理人员工作量的同时，会给予管理人员无所适从的感觉，不知道该以哪种管理体系为主；更甚者，每种管理体系如果仅从自身角度出发进行管理，将有可能造成管理体系间的相互冲突，造成管理混乱的局面；在此我们将探讨基于 ISO9001 管理体系下如何实施绩效管理体系，以期获得两套体系同时运行的前提下最大程度减轻管理人员的工作量，达到两套体系能够相互互补，相互促进，进而获得两套管理体系的预期效果。

1.2.2 研究的意义

以笔者工作的厦门 H 公司作为绩效管理实践研究对象，通过对厦门 H 公司从最初想实施绩效管理的原因、外部咨询公司的选择、引入、实施、到绩效管理的运行全面进行还原，并结合笔者在 MBA 学习的系统的绩效管理的知识进行全面剖析，以期得出实施绩效管理体系的比较正确的方法。综合来看，其意义包含但并不限于如下三个方面：

1. 在厦门 H 公司形成更为科学的、完善的绩效管理体系，达到当初实施绩效管理体系的目的，并希望相关的研究成果可供其他太阳镜片企业或运作模式类似的中小企业借鉴参考。

2. 将绩效管理体系与公司现行的 ISO9001 管理体系进行结合，可以极大提升公司 ISO9001 管理体系以及绩效管理体系的运行效果，增强企业的竞争实力。

3. 通过对 H 公司绩效管理体系的全面还原，分析绩效管理体系失败的原因，总结得出公司在推行绩效管理的前提必须具备一定的较为完善的管理基础，如具备战略、年度目标等。

1.3 论文的思路和框架

本文以笔者工作的厦门 H 公司作为绩效管理实践研究对象，通过对厦门 H 公司从最初想实施绩效管理的原因、咨询公司的选择、引入、实施、到绩效管理的运行全面进行还原，并结合笔者在 MBA 学习的系统的绩效管理的知识回顾和总结了绩效管理的相关理论，详细介绍了用于结合企业战略和推动战略执行的绩效管理工具——平衡计分卡以及 KPI 相关理论；对厦门 H 公司的绩效管理体系进行全面的剖析，从绩效计划的制定、绩效计划的实施、绩效考核、绩效反馈与结果的应用以及制定新的绩效计划并执行绩效管理体系的 PDCA 循环每个步骤逐步分析 H 公司绩效管理体系运行现状，找出问题，分析原因，制定解决方案，并对解决方案的运行结果与之前的结果进行比对；并总结出基于 ISO9001 管理体系架构下的绩效管理体系的有效推动以及推动过程中的注意事项。全文共分六章，安排如下：

第一章是绪论。本部分主要介绍了论文的选题背景、研究的目的和意义、论文的思路和框架。

第二章介绍绩效管理相关理论基础。从绩效管理理论、绩效管理体系主要步骤、绩效考核的方法介绍入手，重点介绍了平衡计分卡 BSC 以及 KPI 的相关理论知识，为下一步开展实证研究做好理论准备。

第三章通过对厦门 H 公司从最初想实施绩效管理的原因、咨询公司的选择、引入、实施、到绩效管理的运行全面进行还原，对厦门 H 公司绩效管理体系改进前的状况及问题进行研究分析，找出问题的原因。

第四章结合公司现有 ISO9001 管理体系对厦门 H 公司绩效管理体系进行改

进。从绩效计划的制定、实施、考核与反馈环节入手，通过科学的绩效管理体系理论和方法完成对厦门 H 公司绩效管理体系相关环节的改进。

第五章对厦门 H 公司绩效管理体系改进前与改进后的运行结果进行比较、评估和总结。

第六章形成本文的主要结论。

2 绩效管理理论

2.1 绩效管理概述

2.1.1 绩效管理的含义

1. 绩效的含义

绩效是组织期望的结果，是组织为实现其目标而展现在不同层面上的有效输出。有效输出是指绩效具有效果性、效率性和效益性。从某种程度上讲，工作任务以一定的绩效形式被认可，并且能够使组织、团体和个人获得利益，因此，好的绩效就是那些产出大于投入的绩效。投入是指人力、物力、时间等物质资源，产出是指工作任务在数量、质量、效率和效益方面的完成情况。绩效包括个人绩效、团体绩效和组织绩效三个方面。¹

绩效的三个层面之间是决定与制约的关系。首先，个人绩效水平决定着部门的绩效水平，部门的绩效水平决定着组织的绩效水平；反过来，组织绩效水平制约着部门的绩效水平，部门的绩效水平制约着个人的绩效水平。其次，部门之间绩效水平、岗位之间绩效水平也是相互制约的。²于此同时，绩效本身又具有多因性、多维性、动态性等特点，多因性是指员工或组织的绩效并不仅仅取决于单一因素，而是受制于主客观等多种因素。多维性是指对于绩效的评价和分析应从多个角度和方面进行，这样才能得到绩效的真实评价。动态性是指绩效不是一成不变的，这就要求管理人员在考核员工绩效是要更多的用动态的观念，从多个维度看待部门或者员工的绩效，并对绩效的结果的多因性进行系统分析，不断提升绩效的综合水平。

2. 绩效管理的含义

所谓绩效管理，是指各级管理者和员工为了达到组织目标共同参与的绩效计划制定、绩效辅导沟通、绩效考核、绩效结果应用以及绩效目标提升的持续过程。绩效管理的目的是持续提升个人、部门和组织的绩效。绩效计划制定是绩效管理的基础环节，不能制定合理的绩效计划就谈不上绩效管理；绩效辅导沟通是绩效管理的重要环节，这个环节工作不到位，绩效管理将不能落到实处；

¹ 王丽娟 何妍，《绩效管理》，清华大学出版社；北京交通大学出版社，2009.1 P1

² 赵国军，《绩效管理方案设计与实施》，化学工业出版社，2009.7 P1

绩效考核是绩效管理的核心环节，这个环节工作出现问题会给绩效管理带来严重负面的影响；绩效结果应用是绩效管理取得成效的关键，如果对员工的激励与约束机制存在问题，绩效管理将不可能取得成效。绩效管理强调组织目标与个人目标的一致性，强调组织和个人同步成长，形成多赢局面；绩效管理体现着以人为本的思想，在绩效管理的各个环节中，都需要管理者和员工的共同参与。³

绩效管理是一种将对组织的管理与员工的管理结合在一起的体系。根据企业的总体绩效目标，通过企业或部门与员工共同制定绩效计划并实施绩效计划，并对实施的结果进行评估与反馈，帮助员工提高水平，保证企业总体绩效目标的实现。⁴

3. 绩效管理与绩效考核的区别与联系

绩效考核只是绩效管理的一个环节，是进行绩效管理的一种手段。绩效考核实质上反映的是过去的绩效，而不是未来的绩效；而绩效管理更注重的是对未来绩效的提升，着眼于未来的发展战略。绩效管理和绩效考核区别如下：

1) 绩效管理是一个完整的系统，而绩效考核只是这个系统中的一个组成部分、一个环节。

2) 绩效管理是一个过程，注重过程的管理，而绩效考核是一个阶段性的总结。

3) 绩效管理具有前瞻性，能帮助企业和管理者前瞻性地看待问题，有效规划企业和员工的未来发展，而绩效考核则是回顾过去一个阶段的成果，不具备前瞻性。

4) 绩效管理有着完善的计划以及监督和控制的手段和方法，而绩效考核只是考核的一种手段。

5) 绩效管理注重能力的培养，而绩效考核只注重成绩的好坏。

6) 绩效管理注重事先的沟通与承诺，而绩效考核则注重事后的评估。

7) 绩效管理侧重于信息沟通和绩效提高，而绩效考核则侧重于判断的评估。

8) 绩效管理可帮助管理者和员工建立绩效合作伙伴关系，使管理者和员工站在一起；而单纯的绩效考核则使管理者和员工站在对立面，使他们的距离越

³ 赵国军，《绩效管理方案设计与实施》，化学工业出版社，2009.7 P1

⁴ 程文文，《人力资源管理》课程材料(MBA)，厦门大学管理学院，2011.9 P295

来越远，导致紧张的气氛和关系。

绩效管理与绩效考核的联系则表现为绩效考核是绩效管理不可或缺的一部分，绩效考核可以为企业的绩效管理的改善提供资料，帮助企业不断提高绩效管理的水平和有效性，使绩效管理真正帮助管理者改善管理水平，帮助员工提高绩效能力，帮助企业获得理想的绩效水平。⁵

2.1.2 绩效管理的作用

随着现代管理理念的推进，绩效管理越来越为管理者所接受，绩效管理已经成为人力资源管理的核心；随着绩效管理理论的深入研究与持续实践，绩效管理已经渐渐跨越了人力资源管理领域，成为企业或公司中各部门、各组织提升其各自管理能力，达成企业战略目标的主流管理方法，绩效管理对于提升企业的竞争力具有巨大的推动作用。绩效管理不仅能推动组织、部门和个人绩效的提升，而且还能促进管理流程和业务流程的改进，从而最终保证组织战略目标的实现。绩效管理的作用主要包含但不限于如下几个方面：

1. 绩效管理能保障组织战略目标的实现

公司有比较清晰的发展思路和战略目标，会对长期发展目标以及短期发展目标进行规划。在此基础上，根据企业内部的现状以及外部的经营环境制定每年的年度经营目标；公司的每个部门依据公司的年度目标进行分解承接，制定出部门年度目标；各部门再将部门的目标与各岗位进行对接，制定个人的关键业绩指标。年度的经营目标的制定须由公司全体中层以上的管理干部共同参与，充分讨论，这样可以确保制定出来的公司年度经营目标能顺利地分解成各部门的部门年度目标；同样，部门的目标也要由部门的全体员工共同参与讨论，进而制定出可执行的个人关键指标；只有大家都认可的指标，大家才能共同努力，促使部门目标的达成，最终实现企业的目标。绩效管理能促进和协调各部门以及员工一致向企业的目标努力，形成向心力，最终促进企业经营目标的达成，从而保障企业短期及长期目标的实现。

2. 绩效管理能极大的促进内部管理能力的提升

通过层层展开的企业经营目标的分解，便于各级的管理人员掌握工作管理的重点，减少各自区域内的管理盲区，并可时刻监控目标的达成并及时做出调

⁵ 王少东，吴能全，蒋晓光主编；周宏华，陈云川，张国霞副主编：《绩效管理》，清华大学出版社，2009.9 P18

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库